Audit of Quebec Region

July 1997

Audit and Evaluation Branch

Canada

104-02952/

Table of contents

Executive Summary 1

1.0 Regional Organization 2

2.0 Audit Scope and Purpose 2

3.0 Audit Approach 3

4.0 Audit Findings 3

4.1 Management Framework 3

4.2 Finance 3

4.2.1 Operating Expenditures 4

4.2.2 Revenues 4

4.2.3 Contributions 6

4.3 Administrative Services 6

4.3.1 Fleet Management 7

4.3.2 Inventory Management 8

4.3.3 Records Management 9

4.4 Human Resources Management 10

4.4.1 Human Resources Management Planning 10

4.5 Informatics Services 12

4.5.1 Informatics Strategy 12

4.5.2 Informatics Security 12

4.5.3 Y2K System Compliance 14

Annex "A" Distribution of Full-Time Employees (FTEs) per Sector and Service

Executive Summary

The main focuses of the Quebec region audit are finance, administration, human resources and informatics. According to the audit team, the management and control features of the various elements related to finance, administration, human resources and informatics are adequate. However, some improvements are required by regional management to ensure greater efficiency in the management of operations. The issues for discussion are outlined below, in a succinct way, without providing their context.

Finance

The billing and fund receipt process for the district offices of Measurement Canada need to be improved in order to ensure a more efficient operation framework and a better control.

There is no reconciliation of funds received for the revenues of Corporations, Consumer Products and Intellectual Property.

Administrative Services

The control of the vehicle fleet in the regional office could be improved.

The control of capital assets and computer equipment inventories is inadequate.

There is no process in force to ensure the consistency of record coding, storage and archiving throughout the sectors. Moreover, there is no common policy between the sectors concerning the coding of records.

Human Resources Management

At the human resources management level, it was noted that some responsibility centres did not have a formal system in place for the control of leave and time off in lieu of overtime. As well, the lack of a human resources management plan, at the regional level, leads to not having a total control over the work force concerning aspects such as skills, experience, language requirements, age and equal participation.

Details of these findings are presented in the fourth section of this report. The Branch has been informed of the findings presented in this report and has taken immediate action to address most of the identified weaknesses.

1.0 Regional Organization

The audit of the finance, administration and human resources management functions of the Quebec Region was approved as an integral part of the Audit and Evaluation Branch Plan for the fiscal year 1996-1997. The Quebec Region reports to the Regional Executive Director, who reports in turn to the assistant deputy minister, Operations, in Ottawa. There are 363.5 full-time employees working for the Region, measured in terms of employee full-time equivalents (FTEs). Their distribution by reporting structure is summarized in the table presented in Annex "A".

2.0 Audit Scope and Purpose

The general purpose of this audit is to determine the effectiveness, the efficiency and the economy of the administrative, financial and human resources management functions of the regional Office and to assess the relations between the headquarters and the Regional Headquarters, as well as the relations between the Regional Headquarters and the district offices.

The scope of the audit includes all the administrative and financial activities of the Region, the operational planning and the performance communication to the headquarters. More precisely, our analysis includes a review of the:

- management framework, including workforce reduction, administrative support, organization, etc.;
- human resources management, including classification, staffing, official languages, payroll, overtime, staff security, etc.;
- financial function, including control of expenses, contracting, travel expenses, budget control, revenue control, accounts receivables and contributions management (Sec. 33 and recoveries)
- administrative services, including asset, capital, vehicle and record management, as well as staff security;
- informatics services, including informatics strategy, systems, software, equipment and security.

The audit was conducted in the regional office located at 5, place Ville-Marie in Montreal, and at the following district offices:

Ste-Foy:	Spectrum Management
Sillery:	Bankruptcy and Measurement Canada
Montreal, Place Victoria:	Measurement Canada and Aboriginal Affairs
Montreal, 6850 Sherbrooke East:	Consumer Products and Measurement Canada

3.0 Audit Approach

The used methodology to audit the value-for-money is based on the General Auditor of Canada Guidelines in the Comprehensive Auditing Manual. This methodology consists of verifying that the region has accomplished its objectives and of reviewing the impact of performance measurement systems, as well as the effectiveness, efficiency and economy of different processes. The audit team conducted the work in order to report on the use of resources, including the following cases:

- non compliance with authority instruments (directives, policies, etc.);
- lack of adequate control or documentation;
- negligence in the effectiveness, efficiency, and economy of processes;
- lack of a performance measurement system.

The work was conducting while taking into account the relevance of observations and the level of risk for the organization. Our approach consisted of auditing records, conducting interviews with managers and employees, and holding three scenario sessions with employees directly responsible for the functions related to finance, administration and human resources management.

The affected managers were provided with a discussion sheet for each audited management component to inform them of the key findings. This approach allowed us also to validate the information and to clarify the outstanding items.

4.0 Audit Findings

4.1 Management Framework

The Quebec Region reports to the Regional Executive Director, who in turn reports to the Assistant Deputy Minister, Operations, in Ottawa. The Region consists of 363.5 full-time equivalent employees (ETPs).

The organizational structure of several sectors is of matrix-type because of their reporting relationships with the headquarters and their operational relationships with national programs in Ottawa. For other sectors, the organizational structure is centralized due to their reporting and operational relationships with the headquarters in Ottawa.

To ensure an efficient communication, the Regional Executive Director has taken the lead in including sector and service managers who do not report to her directly in her regional executive committee. This initiative is appreciated by managers and ensures an effective communication between the various responsibility centres.

4.2 Finance

The Finance service reports to the Financing, Re-engineering and Administration Director. This service is composed of the following six positions: one FI-2, one FI-1, one AS-2 and three clerks. Following the study conducted by the Region on administrative services, it is planned to change

the current structure for a more horizontal one where all the staff will report directly to the Director.

Our audit consisted of reviews with regards to operating expenditures, revenues and contribution programs.

4.2.1 Operating Expenditures

The control of operating expenditures is usually done through the audit of budgets and proves used to authentify expenditures.

In the case of budgets, it was noted that there is an adequate control through the RAMS and MRAMS systems. However, some responsibility centres have chosen to maintain a parallel control system, either manual or software, such as EXCEL or LOTUS. These situations have been observed in Bankruptcy and Spectrum. These responsibility centres have difficulty in accessing the RAMS system and in printing reports. This results in an overlap of control mechanisms for transactions. There are some fund commitments that were not captured in the RAMS system. Although the implementation of a new financial system (SAP) by 1998 is planned, it would be useful to consider these weaknesses and thus to ensure that the commitments will be captured and that the overlapping of control systems will be avoided.

In the case of expenditures, we verified supplier files, employee travel claims and files related to acquisition cards. In total, 96 financial transactions regarding the fiscal year 1996-97 were verified. It was noted, in general, that these transactions were appropriately approved and that the supporting documentation was adequate. Moreover, the expenditures were approved by the Managers of responsibility centres and the audit is appropriately conducted by Finances, in accordance with Section 33 of the Financial Administration Law.

Recommendation:

1 The Finance, Re-engineering and Administration Branch should, in conjunction with informatics services, ensure that all the managers can access the RAMS system directly on the screen and on hard copy, and that all the employees of responsibility centres are adequately trained to use the system. The same points should be considered in implementing the new financial system.

4.2.2 Revenues

Revenues come from the following sectors :

Spectrum Management	Corporations
Licences	Incorporation fees
Telecommunication fees	Annual tax return fees
Equipment registration	Reproductions and certificates
Inspection of boat facilities	

Measurement Canada

Weights and measures inspections

Electricity and gas inspections

Consumer product standard

Bankruptcy

Superintendent's levy

Name search

Registration fees on estate in bankruptcy

Unclaimed dividends and undistributed assets

Consumer Products

Trustee licence fees

Label numbers (CA)

With regards to **Spectrum Management**, our audit in the Montreal and Quebec City district offices showed that there is, in general, a good control of invoicing and fund collection. However, it was noted that the mail is opened by only one employee, which prevents the acknowledgement of received moneys. Moreover, there is no journal voucher that is kept for the fund collection (blotter).

In the case of **Measurement Canada,** our audit in the Montreal and Quebec City district offices revealed some weaknesses that do not ensure an adequate control of the department's fund collection and an efficient business management. The noted weaknesses are the follow:

- inspection certificates and invoices result in overlapping, which delays the recovery process for a period of 1 to 30 days;
- invoices from the Weights and Measures section in the Quebec district are not pre-numbered;
- the mail opening is not done by two people and the received funds are not recorded in the blotter in order to ensure an adequate audit trail;
- there is no reconciliation between the amounts recorded as revenues in the system cash book, the deposits and the amounts registered as revenues in the RAMS system;
- the Montreal district does not abide by the standard requiring that a deposit be made as soon as an amount of $500 is reached; we noted a deposit frequency of approximately two times per month for an average of $6,900 per deposit;
- the Quebec district does not have a security container and funds are kept in a locked desk drawer.

In the case of **Corporations, Consumer Products and Intellectual Property**, the control of fund receipt seems adequate, but there is no reconciliation between the received amounts and the registered amounts in the RAMS system. Funds are presently collected by the reception at 5 Place Ville-Marie and are delivered to an AS-2 (Manager, Accounting) of Finance service. The AS-2 signs-off the available log book at the reception before receiving the funds, which are then

deposited on behalf of the General Receiver of Canada. However, we have noticed that there was no reconciliation between the deposited funds, the registered deposits in the RAMS system and the funds delivered to the AS-2. This raises a significant risk, as the deposits can vary from $200 to $2,000 per day.

Recommendations:

2 The Finance, Re-engineering and Administration Branch should review the billing and fund receipt process for Quebec's district offices in cooperation with Measurement Canada, to ensure a more efficient operation and a better control of fund receipt.

3 The Finance, Re-engineering and Administration Branch, in cooperation with the receipt steward of 5 Place Ville-Marie, should ensure that the fund reconciliation provided to the accounting manager is done on a monthly basis. An independent person should compare revenues recorded in RAMS with those recorded in the receipt log book and that are provided to Finance.

4 The Finance, Re-engineering and Administration Branch should clearly advise all responsibility centres about the procedures to be taken for the mail opening process and for the deposit of received funds. This procedure helps to ensure that two individuals assist in opening the mail at any time and that journal vouchers are maintained for moneys received by mail (blotter).

4.2.3 Contributions

The Quebec Region has three contribution programs: Aboriginal Affaires, Tourism (Canada/Quebec Agreement 1992/1997), and Canada/Quebec Subsidiary Agreement on Industrial Development.

Our audit focussed on a sample of 33 financial files. The files related to outstanding projects are maintained by project officers from various sectors. When Finance receives a payment request, the file audit is carried out by using the Audit Program for Disbursement. In the case of an audit under the section 33 of the Financial Administration Act (FAA), files are fully reviewed.

4.3 Administrative Services

The administrative function of the Region includes the management of procurement, inventories, telecommunications, mail, office space, records, health and safety at work, as well fleet management, including the greening program.

During the preliminary phase of the audit, it was noted that procurement, telecommunications, and health and safety at work were well managed and, therefore, no follow-up was made during the detailed audit.

The physical security of Place Ville-Marie was recently subject to an audit by the department's security services. The draft report mentions some areas that could be improved and provides a list

of recommended corrective actions. The audit team supports the report and encourages that the Region adopts the recommended corrective actions as soon as possible.

4.3.1 Fleet Management

As of October 1996, the vehicle fleet in the Quebec Region consisted of 113 cars, light trucks, and trucks. Each sector or district office is responsible for managing these vehicles, with the exception of vehicles reserved for the Regional Headquarters at Place Ville-Marie.

During the audit, it was noted that the control mechanisms are adequate in the districts. However, with regards to the Place Ville-Marie vehicles for which the Regional Headquarters are responsible, some improvements should be made.

It was noted that all the vehicles had journey log books, except for seven vehicles managed by the Regional Headquarters of Place Ville-Marie. This situation exists since the merger of the departments. Furthermore, in the log book used for Place Ville-Marie vehicle reservations, the destination was often omitted.

Monthly odometer readings are sent to the GE system for all vehicles of the regional fleet. The fleet managers send this data by fax. No district office has presently an access to the GE system. The Regional Headquarters have an access software since two years, but the software is not used. However, the bilingual version of this software is available only since August 96.

Most of the district offices' vehicles bear a departmental mark approved by the Treasury Board. The few exceptions are those vehicles used for surprise inspections, as well as the recently purchased vehicules, pending an appropriate time for the marking. Each fleet includes one or two unmarked vehicles for surprise inspections. In the case of the Place Ville-Marie fleet, the Tourism, Spectrum, Information Technologies and Consumer Products vehicles and those used by the Regional Office are not marked, although they have not been officially exempted. However, the department's policy stipulates that a special authorization is required to use an unmarked vehicle, either for special investigations, or for any other reasons.

At the district level, it is very rare that an employee be authorized to keep the vehicle overnight or during week-ends. With regards to six vehicles managed by the Regional Headquarters at Place Ville-Marie, the log book used for registration indicates that, in most cases, vehicles are brought back in the morning, which indicates that the users usually keep the vehicle at home overnight.

It was also noted that the vehicle used by Public Relations could not be identified in the GE list, and that there is a lack of clear and recent information on the use of all parking lots reserved for the department.

Recommendations:

5 The Region should ensure that the GE system is accessible to the vehicle fleet managers in the districts.

6 To prevent the use of vehicles for personal reasons and to prevent that some users benefit from an unstated taxable benefit, the Regional Headquarters should:

- require the use of a journey log book in all vehicles;
- ensure that the vehicles not bearing a departmental mark be marked or be subject to an official exemption;
- ensure that users of the vehicles managed by the Regional Headquarters bring them back to Place Ville-Marie by the end of the day, unless the situation justifies it.

4.3.2 Inventory Management

The implementation of the Equipment and Assets Management Information System (EAMIS) started during summer 1996 with the development of an inventory in each sector. This inventory, coordinated by the Regional Headquarters, includes technical and computer assets of more than $500, "attractive" assets such as cellular phones, walkie-talkies, as well as assets that employees bring home. During the training sessions provided to the future system users at the end of January 1997, some sectors had still not completed their inventory.

The EAMIS system is available to the department over the past few years. However, the Quebec Region waited until summer 1996 before starting to use it. During that time span, several sectors had stopped managing their property inventory, while others had to develop an assets management system to ensure the control of technical and computer assets. This situation resulted in a lack of regional asset control and a duplication of efforts caused by the existence of parallel systems.

At the Regional Branch of Measurement Canada, the inventory of laptops, desktops and technical equipments for the Region is conducted following a request from the Headquarters in Ottawa. It was reported that no one had heard about the EAMIS system. At Consumer Products, the Progress system is used to manage the inventory. According to the sector manager, the EAMIS system was not yet available when they decided to use an inventory management system two years ago in order to better control operations. In consequence, there is a duplication of assets management systems, as these two sectors still made an inventory for EAMIS, with the exception of the Regional Branch of Measurement Canada.

The inventory developed for the EAMIS system had to be completed in December 1996, according to the Regional Headquarters. However, several sectors had still not completed it during the training on the system use for future users in the district offices, in the last week of January 1997. The system was therefore not yet officially and completely used. The offices that had not yet completed their inventory were the following:

- Spectrum Management, Place Victoria, Montreal;
- Measurement Canada, 6850 Sherbrooke East, Montreal (almost completed);
- Bankruptcy, Montreal office;
- Bankruptcy, Quebec City office;

- International Commerce;
- Subsidiary Agreement on Industrial Development;
- Aboriginal Business;
- Tourism.

Tags with bar codes were fixed systematically on all assets in the inventory. All the sectors seem to have complied with the assets categories for inventory purpose. On the other hand, the audit of already made inventories shows that there is a lack of information in several cases concerning the purchase order number, the date received and the unit price, especially for goods acquired several years ago.

Recommendation:

7 The Region should ensure that inventories are made as soon as possible and that a follow-up is conducted by the Finance, Re-engineering and Administration Branch in order to confirm that the inventories are developed adequately and that there is no duplication between the departmental system and the system implemented by the sectors.

4.3.3 Records Management

To ensure the effectiveness and efficiency of operations, records classification and storage should help to retrieve information efficiently and make it available on a systematic basis.

The audit showed that the sectors do not share a common policy for the coding of records. Some sectors use the coding system of their former department, while others do not have a comprehensive system. The role of the Region's administrative services is limited to coordinating record mailing and claims to the archives and to providing a training for sectors.

The interviews with the Director of Mail and Recors Distribution in Ottawa and with project officers of the Branch confirmed that there is presently a national system for records management, to which all sectors have complied, with the exception of Quebec. The system was implemented as a result of the merger between the four departments; the automated systems of each department were than migrated into a new system with the following components: "RIMS" (Recorded Information Management System); "CICS" (Corporate Information Classification System); Electronic Document Management System.

In the Quebec Region, no process is available for now to standardize the coding, stocking and archiving of records throughout the sectors. The audit in each sector showed that:

- some sectors are revising their records management system or, at a minimum, their coding system (classification keys), either for operational records or for administrative records;
- some sectors have chosen to computerize their records as much as possible, while others still prefer hard copy records;

- some sectors have made virtually no change since the merger of the departments, which can make it difficult to handle records due to the lack of an adequate coding and classification system.

It seems that the absence of a person in charge of the records room at the 8th floor makes it difficult to implement a comprehensive records management system. The different systems used in the respective sectors demonstrate the lack of consistency between sectors. In some sectors, the present situation can result in loss of information, as well as important delays in the retrieval of records. Consequently, there is a need to standardize records management throughout the Region.

Recommendation:

8 The Region should implement, as soon as possible, the information management system used presently in the other regions, as well as a common records management procedure in all the sectors of the Region, including coding, classification and archiving.

4.4 Human Resources Management

Human resources management for the Quebec Region includes workforce planning, work relations, classification, performance evaluation, staffing, payroll, and training. The audit also focussed on the section 41 of the Official Languages Act.

Our audit work showed that there is an adequate management of work relations, job classification, staffing process, official languages, and training.

Our review of existing resources also lead us to conclude that the Region has initiated a **downsizing** which is expected to be completed in 1998-1999. More precisely, it was noted that the downsizing was well planned. After almost two years of operations, the regional office had almost met its objective of 198 full-time equivalents (FTEs). As of December 31, 1996, the Region had 201 FTEs, with five or six planned departures before March 31, 1997. The number of EX employees has decreased from thirteen to six and is expected to go down to five by April 1997. The anticipated departure records are also well maintained.

Our audit has, however, revealed some weaknesses in terms of payroll management and human resources management planning.

4.4.1 Human Resources Management Planning

A good human resources planning is important so that the organization has a sufficient number of skilled and motivated employees to meet the organizational objectives, to ensure an adequate succession control, and to create a training plan focussed on needs.

Our audit demonstrated that there is presently no corporate human resources management plan at the regional level. However, the Regional Directorate has started recently to take action in order to prepare a departmental Action Plan, based on the document "La Relève" submitted to the Assistant Deputy Minister, Operations. This document outlines how to ensure a skilled succession within the department for the short and long term.

The lack of a **human resources management plan** for the Region impedes its workforce control in terms of skills, experience, language requirements, age, and equal participation. The interviews with managers show a need for workforce analysis. For example, inspectors in the district office of Measurement Canada in Montreal are, on average, more than 50 years old. As the replacement of inspectors requires a special training, this situation could cause a problem in the near future.

The departmental Action Plan will be based, in part, on the human resources action plan being completed by the Spectrum Management. Subsequently, this experience will be extended to the entire sector, then to the other sectors. It is expected that the corporate plan will be completed by April 1. The action plan developed by the Spectrum Management includes different elements that are being integrated in a comprehensive system. Those elements are a training plan, a succession plan, a career plan, as well as an employee list with birth and service dates, the level of function and status. Furthermore, the formats of the career plan and the succession plan are in process of being matched. The latter is determined by the demographic development of the workforce and constitutes a tool which helps to further the overall analysis.

The "La Relève" project, which outlines the content of the future departmental Action Plan, contains a series of objectives relating to training, excellence, staff turnover, leadership, skill profiles, etc. However, there is still a need to integrate this element in a structured plan specific to the organization of the department. An other document aimed at modelling the future departmental Action Plan presents mixed strategies related to human resources, which address issues such as re-skilling, employee security and well-being, change management and workforce adjustment.

In consequence, it was noted that the overall human resources management plan for the entire Region is under development.

We also observed a certain degree of negligence on behalf of some managers to complete their employee evaluations. As of November 1996, only 80% of reports, due since January 1996, were completed.

Recommendations:

9 The Regional Executive Director should ensure that the departmental human resources action plan is developed by considering the following elements:

- determination of human resources needs in terms of specialization and experience;
- workforce evaluation (age, retirement, seniority, etc);
- determination of training needs;
- downsizing plan (departmental level); and,
- development of an integrated human resources management plan which will be extended to all sectors.

10 Human Resources and sector managers should take necessary action in order to ensure that the employee performance evaluations are completed within a reasonable period.

4.5 Informatics Services

Informatics services are part of the Intelligence and Information Section. Only Spectrum Management and Consumer Products have their own computer expert for the management of systems designed for existing programs. Our audit mainly focussed on computer security and on the issue surrounding the Year 2000 system compliance of the Region.

4.5.1 Informatics Strategy

In February 1996, the Region conducted a study on its informatics needs and developed a strategic framework for information and technology management in Quebec. This study allowed to identify the strengths and weaknesses of the Region and to submit recommendations approved by the management. The major weaknesses are the servers which must be upgraded for more powerful computers. The Region made a serious effort to implement an informatics strategy that was developed to ensure a better service to users. In general, users are satisfied with the services presently delivered and recognize that the advocated strategy will allow an enhancement of services, mostly with regards to the speed of network interaction. The Region plans to acquire new equipments that will substantially improve the speed of systems.

The new structure of informatics services will enable the delivery of a more equitable service for all users and, for this, service agreements are expected to be concluded with each sector and service. These agreements will clearly establish the needs of everyone and the cost recovery method. There is already an agreement with Aboriginal Affairs, and an agreement with Bankruptcy is in process of being signed. Subsequently, other agreements will be established with Spectrum Management, Industrial Development, Measurement Canada, and Tourism.

The establishment of a cost recovery system is also expected according to the agreements signed by April 1st, 1997. To identify the needs of everyone, the Region is testing the "Brainstorm" software, that will be coupled with Lotus Notes to identify the equipment of each user.

Recommendation:

11 The audit team recommends that service agreements with sectors be established as soon as possible so that a cost recovery and allocation structure be in effect for the fiscal year 1997-1998.

4.5.2 Informatics Security

With regards to computer security, it was noted that there is an appropriate control of the access to network rooms, except in the Quebec City District, Belvédère Street, where we noticed that the door is always unlocked and the network room is accessible at anytime by all the employees of Bankruptcy, Measurement Canada, KPMG (Consultants), Health Canada (that has an access to the floor for the use of the stamp machine), as well as by maintenance employees and visitors. All

these individuals have therefore access to the servers of Measurement Canada and of Bankruptcy, as well as to the backup copies.

The Region seems to have an efficient and secure approach for the re-formatting of hard disks before their disposal. However, the Region does not have a procedure for the disposal of diskettes and tapes containing protected information.

Servers are protected against overvoltage and disruptions, but not all work stations have overvoltage connections.

Access to the network seems to be well protected; a communication software is in place, equipped with a control system using passwords and follow-up procedures. Passwords are automatically controlled by the Novell system which stores the last ten words. The user must change his/her password every 90 days. Passwords are however composed of five characters, instead of six, as required by the department's standards (that is, an alpha-numeric combination and not a dictionary word or a proper name). It was also observed that the Region uses a multiple access account for visitors, which is always accessible and protected by the same password.

All the networks are protected by an anti-virus software which blocks any virus once it is detected. For work stations, hard disks are checked each time the computer is turned on, however the diskette storage drives (drives "A" or "B") are not automatically checked up. The storage of electronic data is done completely only one a week, instead of every night, and the information is stored on site. Informatics services perform the archiving of data every night, but only by modules, because there is not enough space on the band to execute a complete archiving of the network. It is planned to soon change the server and the storage unit, which would address the situation.

Recommendations:

12 Any access to (computer) network rooms should be limited to network or information administrators. Informatics services managers should verify the existence of such control measures in the districts and report to the Informatics Services.

13 In case of no departmental procedures, the Region should ensure that procedures are in place for the disposal of information contained on bands, diskettes, etc.

14 The Informatics Services of the Region should ensure that all passwords contain a minimum of six letters, as stipulated by the department's standard. They should also ensure that temporary passwords (for visitors) are changed regularly.

15 The password of network administrators should be changed more frequently (on a monthly basis).

16 The Region should ensure that a complete archiving of computer data is executed on a daily basis in order to ensure information security.

4.5.3 Y2K System Compliance

The threat of the Y2K transition is that 80% to 90% of current computer systems could stop operating once the year exceeds 1999. The reason is simply that most software have only two digits for the year and when, in year 2000, the date will be registered as 00, some year-based calculations could be biased.

A working group was formed in Ottawa, and all regions are participating. This committee has asked each participant to:

- make an inventory of different applications which support their systems; the inventory should cover business applications (software) and those developed specifically for their needs, such as databases, equipment and system software (Novell, NT);
- perform an operation assessment to determine if the Y2K transition will cause any problems;
- determine which applications must be redone;
- conduct an assessment of impacts;
- evaluate the selected solution;
- proceed by pilot project(s).

During the audit, it was noted that no work was yet conducted by Region regarding this matter. Since the departure of the Information and Technologies Management Director in November 1996, no representative of the Regional Office has attended to the meetings of the National Committee. It was also noticed that most of the regional offices have note provided the information required by the Committee, in fall 1996. We were just recently advised by the leader of the National Committee that a second request would be done shortly.

Following our discussions with the management, it was noted that the manager, Corporate Information and Technology (Diane Lemire) was appointed to represent the Regional Office on this national Committee.

Recommendation:

17 The Region should proceed, as soon as possible, to assess the systems used in the Region, as required by the National Committee. Carole Laurila, member of the National Committee and employee of the Audit and Evaluation Branch, offers her assistance to help the Regional Office in formulating its action plan. Carole works presently with the CIPO team in the development of their Y2K action plan.

Annex "A"

Distribution of Full-Time Employees (FTEs) per Sector and Service

Sectors and Services	# of Full-Time Employees (FTEs)
I -Sectors and Services with Employees Reporting to the Regional Executive Director	
Regional Executive Director Office	3
Spectrum Management	93
Information Technology	5.5
Consumer Products	21
Executive Services and Public Affairs	5
Human Resources	8.5
Finance, Re-engineering and Administration	11
Information and Technology Management	15.5
Strategic Information	3
Canada-Quebec Agreement on Industrial Development	8
International Commerce	19
Analysis, Policy and Consultation	5.5
II - Sectors and Services with Employees Reporting to Ottawa	
Industrial Development	16.5
Canada-Quebec Subsidiary Agreement on Tourism Development	8
Bankruptcy	58
Measurement Canada	72
III -Employees reporting to the Aboriginal Business Director, Ontario Region	6
IV - Employees Working for Decentralized Services	
Info-Entrepreneur	3
CITI	2
Total Regional Staff	**363.5**

Vérification de la région du Québec

Juillet 1997

Direction générale de la vérification et de l'évaluation

Canada

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire 1

1.0 Organisation de la région 2

2.0 Étendue et objectif de la vérification 2

3.0 Approche de la vérification 3

4.0 Résultats de la vérification 3

4.1 Cadre de gestion 3

4.2 Finances 4

4.2.1 Dépenses d'opérations 4

4.2.2 Revenus 5

4.2.3 Contributions 6

4.3 Services Administratifs 7

4.3.1 Gestion des véhicules 7

4.3.2 Gestion des inventaires 8

4.3.3 Gestion des dossiers 10

4.4 Gestion des ressources humaines 11

4.4.1 Planification de la gestion des ressources humaines 11

4.5 Services Informatiques 13

4.5.1 Stratégie informatique 13

4.5.2 Sécurité informatique 14

4.5.3 Compatibilité des systèmes pour l'an 2000 15

Annexe "A" - Répartition d'employés à temps plein (ETP) par secteur et service

Sommaire

La vérification de la région du Québec a pour principal objet les aspects finances, administration, gestion des ressources humaines et informatique. L'équipe de vérification a constaté, en général, que la gestion et le contrôle des diverses composantes reliées aux finances, à l'administration, aux ressources humaines et à l'informatique sont adéquats. Cependant, certains éléments pourraient être améliorés par l'administration régionale afin d'assurer une gestion efficiente des opérations. Les éléments de discussion sont présentés ci-dessous, de façon succincte sans pour autant en fournir le contexte:

Finances

Le processus de facturation et de réception des fonds pour les bureaux de districts de Mesures Canada doit être amélioré afin d'assurer un cadre d'opérations plus efficient ainsi qu'un meilleur contrôle.

Il n'existe aucune conciliation des fonds reçus pour les revenus de Corporations, Produits de consommation et Propriété Intellectuelle.

Services administratifs

Le contrôle de la flotte de véhicules au bureau régional pourrait être amélioré.

Il y a un contrôle inadéquat des inventaires des biens et des équipements informatiques.

Il n'existe aucun processus en vigueur pour uniformiser la codification, l'entreposage et l'archivage des dossiers dans l'ensemble des secteurs. Il n'y a pas de politique commune entre les secteurs concernant la codification des dossiers.

Gestion des ressources humaines

Au niveau de la gestion des ressources humaines, nous avons constaté que certains centres de responsabilité n'ont pas de système formel en place pour le contrôle des congés et du temps supplémentaire pris en congés compensatoires. Également, l'absence au niveau de la région d'un plan de gestion des ressources humaines a pour conséquence qu'elle n'a pas le contrôle complet de ses effectifs en ce qui concerne les compétences, l'expérience, les exigences linguistiques, l'âge et la participation équitable.

Les détails de ces observations sont présentés dans la quatrième section de ce rapport. La direction régionale a été mise au courant des observations mentionnées dans ce rapport et est immédiatement intervenue afin de rectifier la plupart des faiblesses identifiées.

1.0 Organisation de la région

La vérification des fonctions finances, administration et gestion des ressources humaines de la région du Québec a été approuvée comme faisant partie intégrante du plan de la Direction de la vérification et de l'évaluation pour l'exercice 1996-1997. La région du Québec relève de la directrice exécutive régionale, laquelle doit répondre à la sous-ministre adjointe des Opérations à Ottawa. On compte en équivalents à temps plein (ETP) les 363,5 employés qui travaillent à temps plein pour la région. La répartition de ceux-ci en fonction de la structure hiérarchique à laquelle ils appartiennent est résumée dans le tableau présenté à l'annexe "A".

2.0 Étendue et objectif de la vérification

L'objectif général de cette vérification est de déterminer l'efficacité, l'efficience et l'économie des fonctions administratives, financières et la gestion des ressources humaines du Bureau régional et d'évaluer les relations qui existent entre l'administration centrale et l'administration régionale, ainsi que celles entre l'administration régionale et les bureaux de district.

L'étendue de la vérification comprend toutes les activités administratives et financières de la région, la planification des opérations et la communication des rendements à l'administration centrale. Plus spécifiquement, notre analyse comprend un examen :

- du cadre de gestion, incluant la réduction des effectifs, le soutien administratif, l'organisation, etc.;
- de la gestion des ressources humaines, incluant la classification, la dotation, les langues officielles, la paie, le temps supplémentaire, la sécurité du personnel, etc.;
- de la fonction finances, incluant le contrôle des dépenses, les contrats, les frais de déplacement, le contrôle budgétaire, le contrôle des revenus, les comptes à recevoir et la gestion des contributions (Sec. 33 et recouvrements)
- des services administratifs, incluant la gestion des actifs, des immobilisations, des véhicules et des dossiers, ainsi que la sécurité des employés;
- des services informatiques, incluant la stratégie, les systèmes, les logiciels, les équipements et la sécurité informatique.

La vérification s'est effectuée au bureau régional du 5, place Ville-Marie à Montréal et aux bureaux de district suivant :

Ste-Foy :	Gestion du spectre
Sillery :	Faillites et Mesures Canada
Montréal, Place Victoria :	Mesures Canada et Affaires autochtones
Montréal, 6850 Sherbrooke Est :	Produits de consommation et Mesures Canada

3.0 Approche de la vérification

La méthodologie utilisée pour vérifier l'optimisation des ressources est tirée des lignes directrices du Vérificateur général du Canada contenues dans le Manuel de vérification intégrée. Cette méthodologie consiste à vérifier si la région a atteint ses objectifs et à examiner l'effet des systèmes de mesure de performance ainsi que l'efficacité, l'efficience et l'économie des différents procédés. L'équipe de vérification a effectué le travail dans l'intention de rendre compte de l'utilisation des ressources, y compris les cas de :

- non conformité aux instruments d'autorité (directives, politiques, etc.);
- manque de contrôle ou de documentation adéquate;
- négligence dans l'efficacité, l'efficience et l'économie des procédés;
- absence d'un système de mesure de rendement.

Le travail a été effectué tout en tenant compte de la pertinence des observations et du niveau de risque pour l'organisation. Notre démarche a été de vérifier les dossiers, d'effectuer des entrevues avec les gestionnaires et les employés et de tenir trois séances de mises en scène avec les employés directement responsables des fonctions reliées aux finances, à l'administration et à la gestion des ressources humaines.

Nous avons remis aux gestionnaires concernés une feuille de discussion pour chaque élément de gestion vérifié afin de les informer des principales constatations. Cette démarche nous a également permis de valider l'information et de clarifier les points en suspens.

4.0 Résultats de la vérification

4.1 Cadre de gestion

La région du Québec relève de la Directrice exécutive régionale, laquelle doit répondre à la sous-ministre adjointe des Opérations à Ottawa. La région regroupe 363,5 employés équivalents à temps plein (ETP).

La structure organisationnelle de plusieurs secteurs est de type matriciel à cause de leurs rapports hiérarchiques avec l'administration régionale et de leurs rapports fonctionnels avec les programmes nationaux à Ottawa. Pour d'autres secteurs, la structure organisationnelle est centralisée en raison de leurs rapports à la fois hiérarchiques et fonctionnels avec l'administration centrale à Ottawa.

Afin d'assurer une bonne communication, la directrice exécutive régionale a pris l'initiative d'inclure les gestionnaires des secteurs et services qui ne dépendent pas directement d'elle dans son comité exécutif régional. Cette initiative est appréciée par les gestionnaires et assure une bonne communication entre les divers centres de responsabilité.

4.2 Finances

Le service des Finances relève de la directrice des finances, de la ré-ingénierie et de l'administration. Ce service est composé des six postes suivants : un FI-2, un FI-1, un AS-2 et trois commis. Suite à l'étude effectuée par la région sur les services administratifs, on prévoit changer la structure actuelle pour une structure plus horizontale dans laquelle tous les employés feront directement rapport à la directrice.

Notre vérification a comporté des examens au niveau des dépenses d'opérations, des revenus et des programme de contributions.

4.2.1 Dépenses d'opérations

Le contrôle des dépenses d'opérations s'effectue habituellement par la vérification des budgets et des preuves servant à authentifier les dépenses.

Dans le cas des budgets, nous avons constaté qu'il existe un contrôle adéquat par l'entremise des systèmes RAMS et MRAMS. Toutefois, certains centres de responsabilité ont choisi de conserver un système de contrôle parallèle, soit manuel ou par le biais d'un logiciel tel que EXCEL ou LOTUS. Ces situations ont été observées dans les secteurs de Faillites Canada et du Spectre. Ces centres de responsabilité ont de la difficulté à accéder au système RAMS et à lui faire imprimer des rapports. Cette situation résulte en un doublement des mécanismes de contrôle pour les transactions. Il arrive également que les engagements de fonds ne soient pas inscrits dans le système RAMS. Même si on préconise la mise en oeuvre d'un nouveau système financier (SAP) d'ici 1998, il serait bon de considérer ces faiblesses et ainsi s'assurer que les engagements seront inscrits et qu'on évitera le doublement des systèmes de contrôles.

Dans le cas des dépenses, nous avons vérifié les dossiers des fournisseurs, les réclamations de voyage des employés et les dossiers relatifs aux cartes d'acquisition. Au total, nous avons vérifié 96 transactions financières se rapportant à l'exercice 1996-97. Nous avons constaté, en général, que celles-ci étaient bien approuvées et que la documentation à l'appui était adéquate. De plus, les dépenses sont approuvées par les gestionnaires des centres de responsabilités et la vérification est bien effectuée par le service des Finances, conformément à l'article 33 de la Loi sur l'administration financière.

Recommandation:

1 Le service des Finances, de la ré-ingénierie et de l'administration doit, conjointement avec les services informatiques, s'assurer que tous les gestionnaires aient accès à l'information du système RAMS directement à l'écran et sur papier, et que les employés des centres de responsabilités soient adéquatement formés pour utiliser le système. Les mêmes points devraient être considérés lors de la mise en oeuvre du nouveau système financier.

4.2.2 Revenus

Les revenus proviennent des secteurs suivants :

Gestion du spectre	Corporations
Licences	Frais d'incorporation
Frais de télécommunication	Frais reliés aux déclarations annuelles
Homologation de l'équipement	Reproductions et certificats
Inspection des installations pour les bateaux	
Mesures Canada	Faillites
Inspections poids et mesures	Prélèvements du surintendant
Inspections électricité et gaz	Recherches de noms
Normes pour les produits de consommation	Droits d'enregistrement des actifs faisant
Produits de consommation	l'objet de faillites
Droits de licences de syndic	Dividendes non réclamés et actifs non
Numéros d'étiquettes (CA)	répartis

Pour la **Gestion du spectre** notre vérification aux bureaux de district de Montréal et de Québec a montré qu'il existe, en général, un bon contrôle de la facturation et de la perception des fonds. Toutefois, nous avons constaté que le courrier est ouvert par un employé seul, ce qui empêche l'attestation des sommes reçues. De plus, on ne conserve aucune pièce justificative pour la perception des fonds (brouillard).

Dans le cas de **Mesures Canada,** notre vérification aux bureaux de district de Montréal et de Québec a révélé certaines faiblesses qui n'assurent pas un contrôle adéquat de la perception des fonds du ministère et pour une gestion efficiente des opérations. Les faiblesses constatées sont les suivantes :

- les certificats d'inspection et les factures amènent un double-emploi, ce qui retarde le processus de recouvrement pour une période de un à 30 jours;
- les factures de la section Poids et mesures du district de Québec ne sont pas pré-numérotées;
- l'ouverture du courrier n'est pas effectuée par deux personnes et les fonds reçus ne sont pas inscrits sur un brouillard, permettant d'assurer une piste de vérification adéquate;
- il n'y a aucune conciliation entre les montants inscrits comme revenus dans le registre de caisse du système, les dépôts, et les sommes enregistrées comme revenus dans le système RAMS;

- le district de Montréal ne respecte pas la norme exigeant qu'un dépôt soit effectué dès qu'on atteint un montant de 500$; nous avons observé une fréquence de dépôt d'environ deux fois par mois et une moyenne de 6 900$ par dépôt;
- le district de Québec ne possède pas de coffre de sécurité et les fonds sont conservés dans un tiroir de bureau fermé à clef.

Dans le cas de **Corporations, de Produits de consommation et de la Propriété Intellectuelle**, le contrôle de la réception des fonds semble adéquat; toutefois il n'y a aucune conciliation des montants reçus avec les montants enregistrés dans le système RAMS. Les fonds sont présentement perçus par la réception du 5, Place Ville-Marie et sont remis au AS-2 (gestionnaire, comptabilité) du service des finances. Le AS-2 signe le registre disponible à la réception avant de recevoir les fonds qu'il dépose au nom du Receveur Général du Canada. Toutefois, nous avons constaté qu'il n'y a aucune conciliation entre les fonds déposés, les dépôts enregistrés dans le système RAMS et les fonds remis au AS-2. Ceci pose un risque très important car les dépôts peuvent varier de 200$ à 2000$ par jour.

Recommandations:

2 Le service des Finances, de la ré-ingénierie et de l'administration doit revoir le processus de facturation et de réception des fonds pour les bureaux de districts du Québec en coopération avec Mesures Canada, afin d'assurer une opération plus efficiente et un meilleur contrôle de la réception des fonds.

3 Le service des Finances, de la ré-ingénierie et de l'administration, en coopération avec le responsable de la réception du 5, Place Ville-Marie, doit s'assurer que la conciliation des fonds remis au gestionnaire de la comptabilité est effectuée sur une base mensuelle. Une personne indépendante doit comparer les revenus enregistrés dans le système RAMS avec ceux figurant dans le registre à la réception, lesquels sont transmis aux Finances.

4 Le service des Finances, de la ré-ingénierie et de l'administration doit aviser clairement tous les centres de responsabilités quant aux procédures à suivre pour l'ouverture du courrier et le dépôt des fonds reçus. Cette procédure permet d'assurer que deux personnes assistent à l'ouverture du courrier en tout temps et que les pièces justificatives soient conservées pour les sommes reçues par courrier (brouillard).

4.2.3 Contributions

La région du Québec compte trois programmes de contributions, soit celles des Affaires autochtones, du Tourisme (Entente Canada/Québec 1992/1997) et de l'Entente auxiliaire Canada/Québec sur le développement industriel.

Notre vérification a porté sur un échantillon de 33 dossiers financiers. Les dossiers relatifs aux projets en cours sont conservés par les agents de projets des divers secteurs. Lorsque le service des Finances reçoit une demande de paiement, la vérification des dossiers est effectuée en utilisant

le Programme de vérification pour fin de déboursement. Dans le cas de la vérification relative à la section 33 de la Loi sur l'administration financière (LAF), les dossiers sont revus au complet.

4.3 Services Administratifs

La fonction administrative de la région comprend la gestion de l'approvisionnement, des inventaires, des télécommunications, du courrier, des espaces de bureau, des dossiers, de la santé et sécurité au travail et la gestion des véhicules qui inclut le programme d'écologisation.

Lors de la phase préliminaire de la vérification, nous avons constaté que l'approvisionnement, les télécommunications et la santé et sécurité au travail étaient bien gérés et c'est pourquoi aucun suivi n'a été effectué lors de la vérification détaillée.

La sécurité physique de la Place Ville-Marie a récemment fait l'objet d'une vérification par les services de sécurité du Ministère. L'ébauche du rapport fait mention de quelques points d.amélioration et fournit une liste de mesures correctives recommandées. L'équipe de vérification appuie le rapport et encourage la région à adopter les mesures correctives recommandées le plus tôt possible.

4.3.1 Gestion des véhicules

La flotte de véhicules de la région du Québec comptait, en octobre 1996, 113 voitures, camionnettes et camions. Chaque secteur ou bureau de district est responsable de gérer ses véhicules, sauf pour les véhicules réservés à l'Administration régionale à la Place Ville-Marie.

Lors de la vérification, nous avons constaté que les mécanismes de contrôle sont adéquats dans les districts. Toutefois, pour les véhicules de la Place Ville-Marie dont l'administration régionale est responsable, certaines améliorations devraient être apportées.

Nous avons constaté que tous les véhicules possédaient des carnets de bord, à l'exception des sept véhicules gérés par l'Administration régionale de la Place Ville-Marie. Cette situation prévaut depuis la fusion des ministères. Également, dans le registre utilisé pour les réservations des véhicules de la Place Ville-Marie, on omet très souvent d'inscrire la destination.

Des lectures mensuelles de l'odomètre sont envoyées au système GE pour tous les véhicules de la flotte régionale. Les responsables de cette tâche font parvenir ces données par télécopieur. Aucun bureau de district n'a présentement accès au système GE. L'administration régionale possède le logiciel d'accès depuis deux ans, mais il n'est pas utilisé. Cependant, la version bilingue de ce logiciel est disponible depuis août 96 seulement.

La plupart des véhicules des bureaux de district portent une marque ministérielle approuvée par le Conseil du Trésor. Les rares exceptions concernent les véhicules servant aux inspections surprises, ainsi que ceux acquis récemment et attendent un moment propice pour le marquage. Dans chaque flotte, on trouve un ou deux véhicules non marqués pour les fins d'inspection surprise. Dans le cas des véhicules de la Place Ville-Marie, le véhicule du Tourisme, celui de la Gestion du spectre, des technologies de l'information et des produits de consommation, et celui

utilisé par le Bureau régional ne sont pas marqués bien qu'ils n'aient pas été officiellement exemptés. Or, la politique du Ministère stipule qu'il est nécessaire d'obtenir une autorisation spéciale pour utiliser un véhicule non marqué, que ce soit pour des enquêtes spéciales ou pour toute autre raison.

Au niveau des districts il est très rare qu'on autorise un employé à conserver le véhicule le soir ou les fins de semaine. Pour ce qui est des six véhicules gérés par l'Administration régionale à la Place Ville-Marie, le registre servant aux inscriptions indique que, dans la grande majorité des cas, les véhicules sont ramenés le matin, montrant ainsi que les utilisateurs ont l'habitude de garder le véhicule à leur domicile le soir.

Nous avons également remarqué que le véhicule utilisé par les Relations publiques n'a pu être identifié dans la liste de GE et qu'il manque des renseignements clairs et récents sur l'utilisation de tous les espaces de stationnement réservés au Ministère.

Recommandations:

5 La région doit s'assurer que le système GE soit accessible aux responsables des flottes de véhicule des districts.

6 Afin d'éviter l'utilisation des véhicules à des fins personnelles et que certains utilisateurs profitent d'avantages imposables non déclarés, l'administration régionale doit:

- rendre obligatoire l'utilisation d'un carnet de bord dans tous les véhicules;
- s'assurer que les véhicules ne portant pas de marque ministérielle soient marqués ou fassent l'objet d'une exemption officielle;
- s'assurer que les utilisateurs des véhicules gérés par l'Administration régionale rapportent ces derniers à la Place Ville-Marie en fin de journée, à moins que la situation ne le justifie.

4.3.2 Gestion des inventaires

La mise en oeuvre du Système intégré de gestion des biens et du matériel (SIGBM) a commencé pendant l'été 1996 par un inventaire dans chaque secteur. Cet inventaire, coordonné par l'Administration régionale, inclut les biens techniques et informatiques dont le montant est supérieur à 500$, les biens dits " attrayants " tels les téléphones cellulaires, walkie-talkie, et les biens apportés à la maison par les employés. Au moment des séances de formation données aux futurs utilisateurs du système à la fin de janvier 1997, certains secteurs n'avaient pas encore terminé de dresser leur inventaire.

Le système SIGBM est disponible depuis quelques années au Ministère. Cependant, la région du Québec a attendu jusqu'à l'été 1996 avant de débuter son utilisation. Pendant ce délai, plusieurs secteurs avaient cessé de gérer leur inventaire de biens, alors que d'autres ont eu à créer un système de gestion des biens afin d'assurer le contrôle des biens techniques et informatiques.

Cette situation a provoqué un manque de contrôle des actifs de la région et un dédoublement d'efforts généré par l'existence de systèmes parallèles.

À la Direction régionale de Mesures Canada, on procède à l'inventaire des ordinateurs portatifs, ordinateurs de bureau et équipements techniques pour la région, suite à une demande de l'administration centrale à Ottawa. On affirme n'avoir jamais entendu parler du système SIGBM. Au secteur des Produits de consommation, on utilise le système Progress afin de gérer l'inventaire. Selon le gestionnaire du secteur, le système SIGBM n'était pas encore disponible lorsqu'on a décidé de recourir à un système de gestion d'inventaire il y a deux ans, afin de mieux contrôler les opérations. Il existe donc un chevauchement des systèmes de gestion des biens puisque ces deux secteurs ont tout de même dressé un inventaire pour le SIGBM, à l'exception de la Direction régionale de Mesures Canada.

L'inventaire dressé en vue du système SIGBM aurait dû être terminé au mois de décembre 1996 selon la demande de l'Administration régionale. Cependant, plusieurs secteurs n'avaient pas encore terminé au moment de la formation concernant l'utilisation du système pour les futurs utilisateurs des bureaux de district, pendant la dernière semaine de janvier 1997. Le système n'était donc pas encore officiellement pleinement utilisé. Les bureaux n'ayant pas encore terminé leur inventaire étaient les suivants :

- Gestion du spectre, Place Victoria, Montréal;
- Mesures Canada, 6850 Sherbrooke est, Montréal (presque terminé);
- Faillites, bureau de Montréal;
- Faillites, bureau de Québec;
- Commerce international;
- Entente auxiliaire sur le développement industriel;
- Entreprises autochtones;
- Tourisme.

Les étiquettes avec codes à barre ont été posées de façon systématique sur tous les biens en inventaire. Les catégories de biens aux fins de l'inventaire semblent avoir été respectées par tous les secteurs. Par contre, la vérification des inventaires déjà effectués révèle que l'information relative au numéro de bon d'achat, à la date de réception et au prix unitaire manque dans plusieurs cas, surtout pour les biens acquis il y a plusieurs années.

Recommandation:

7 La région doit s'assurer que les inventaires soient dressés le plus tôt possible et qu'un suivi soit effectué par le service des Finances, de la réingénierie et de l'administration afin de confirmer que ces derniers ont été effectués de façon adéquate et qu'il n'existe aucun dédoublement entre le système du Ministère et les système mis en place par les secteurs.

4.3.3 Gestion des dossiers

Afin d'assurer l'efficacité et l'efficience des opérations, la classification et l'entreposage des dossiers doivent permettre de récupérer les renseignements de façon efficace et d'en disposer d'une façon systématique.

La vérification a permis de constater que les secteurs ne partagent pas une politique commune pour la codification des dossiers. Certains secteurs utilisent le système de codification de leur ancien ministère, alors que d'autres n'ont pas de système d'ensemble. Le rôle des services administratifs de la région se limite à coordonner les envois et les réclamations de dossiers aux archives et à fournir de la formation aux secteurs à cet effet.

Les entretiens avec le Directeur des services de distribution du courrier et des dossiers à Ottawa et avec des agents de projet de la Direction ont permis de confirmer qu'il existe présentement un système national pour la gestion des dossier, auquel ont adhéré toutes les régions, à l'exception du Québec. Il a été mis en place à la suite de la fusion des quatre ministères; on a alors transposé les systèmes automatisés de chacun au nouveau système dont les composantes sont les suivantes: Système automatisé " RIMS " (Recorded Information Management System); Système "CICS" (Corporate Information Classification System); Système de gestion des documents électroniques.

Dans la région du Québec, il n'existe pour l'instant aucun processus visant à uniformiser la codification, l'entreposage et l'archivage des dossiers dans l'ensemble des secteurs. La vérification par secteur a permis de constater que :

- certains secteurs sont en train de réviser leur système de gestion des dossiers ou, à tout le moins, leur système de codification (clefs de classement), que ce soit pour les dossiers opérationnels ou pour les dossiers administratifs;
- certains secteurs ont choisi d'informatiser leurs dossiers au maximum, alors que d'autres privilégient encore les dossiers sur papier;
- certains secteurs n'ont pratiquement procédé à aucun changement depuis la fusion des ministères, de sorte que la manipulation des dossiers peut s'avérer difficile en raison de l'absence d'un système adéquat pour la codification et le classement.

Il semble que l'absence d'une personne responsable de la salle de dossiers du 8e étage rend difficile la mise en oeuvre d'un système d'ensemble pour la gestion des dossiers. Les différents systèmes employés dans les secteurs respectifs démontrent le manque d'uniformité entre les secteurs. La situation actuelle peut favoriser, dans certains secteurs, la perte d'informations, ainsi que des délais importants dans la récupération de dossiers. Il est donc nécessaire d'uniformiser la gestion des dossiers dans la région.

Recommandation:

8 La région doit mettre en oeuvre le plus tôt possible le système de gestion de l'information utilisé présentement dans les autres régions ainsi qu'une procédure commune dans tous les services de la région pour la gestion des dossiers, y compris la codification, le classement et l'archivage.

4.4 Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines pour la région du Québec comprend la planification des effectifs, les relations de travail, la classification, l'évaluation de la performance, la dotation, la paie et la formation. La vérification portait également sur l'article 41 de la Loi sur les langues officielles.

Notre travail de vérification a démontré qu'il existe une gestion adéquate des relation de travail, de la classification des postes, du processus de dotation, des langues officielles et de la formation.

Notre examen des ressources existantes nous a également permis de constater que la région avait entrepris une **réduction des effectifs** devant se terminer en 1998-1999. De façon plus précise, nous avons observé que la réduction des effectifs a été bien planifiée. Après presque deux ans d'activités, le Bureau régional a presque atteint son objectif de 198 équivalents à temps plein (ETP). Au 31 décembre 1996, la région comptait 201 ETP avec cinq ou six départs prévus avant le 31 mars 1997. Les effectifs de EX sont passés de treize à six et on prévoit une baisse à cinq d'ici avril 1997. Les dossiers de départs anticipés sont également bien tenus.

Notre vérification a toutefois relevé certaines faiblesses au niveau de la gestion de la paie et de la planification de la gestion des ressources humaines.

4.4.1 Planification de la gestion des ressources humaines

Une bonne planification des ressources humaines s'impose afin que l'organisation dispose d'un nombre suffisant d'employés compétents et motivés pour le respect des objectifs organisationnels, le contrôle adéquat de la relève, ainsi que la création d'un plan de formation axé sur les besoins.

Notre vérification a démontré qu'il n'existe présentement aucun plan global de gestion des ressources humaines à l'échelle régionale. Cependant, la Direction régionale a commencé dernièrement à prendre des mesures destinées à préparer un Plan d'action ministériel, basé sur le document intitulé "La Relève " présenté par la Sous-ministre adjointe, Opérations. Ce document brosse les grandes lignes permettant d'assurer une relève compétente au sein du Ministère à court et à long termes.

L'absence de **plan de gestion des ressources humaines** pour la région enfreint sur son contrôle des effectifs en matière de compétences, d'expérience, d'exigences linguistiques, d'âge et de participation équitable. Les entrevues avec les gestionnaires montrent le besoin d'une analyse des effectifs. Par exemple, les inspecteurs du bureau de district de Mesures Canada à Montréal ont en

moyenne plus de 50 ans. Comme le remplacement des inspecteurs requiert une formation spéciale, cette situation risque de poser un problème dans un avenir rapproché.

Le Plan d'action ministériel sera fondé en partie sur le plan d'action pour les ressources humaines qui est sur le point d'être terminé par la Direction de la Gestion du spectre. Par la suite, on étendra l'expérience à l'ensemble du secteur, puis aux autres secteurs. On prévoit que le plan d'ensemble pour le Ministère soit terminé le 1er avril prochain. Le plan d'action développé par la Direction de la gestion du spectre comprend différents éléments qu'on est sur le point d'intégrer en un système d'ensemble. Ces éléments sont un plan de formation, un plan de relève, un plan de carrière, ainsi qu'une liste des employés faisant état des dates de naissance et de service, du niveau relié à la fonction et du statut. On est également sur le point de jumeler les formats du plan de carrière et du plan de relève. Ce dernier est déterminé par l'évolution démographique des effectifs, et constitue un outil permettant de pousser l'analyse sur le plan global.

Le projet "La Relève ", qui donne les grandes lignes du contenu du futur Plan d'action ministériel, contient une série d'objectifs reliés à la formation, à l'excellence, au renouvellement de la main-d'oeuvre, au leadership, aux profils de compétences, etc. Il reste cependant à intégrer ces éléments dans un plan structuré et spécifique à l'organisation du Ministère. Un autre document destiné à modeler le futur Plan d'action ministériel présente un ensemble de stratégies reliées aux ressources humaines. On y traite entre autre de l'accroissement des compétences, de la sécurité et du bien-être des employés, de la gestion du changement et du réaménagement des effectifs.

Nous avons donc constaté que le plan global de gestion des ressources humaines pour l'ensemble de la région est en phase de réalisation.

Nous avons également constaté une certaine négligence de la part de certains gestionnaires à compléter les évaluations de leurs employés. En novembre 1996, seulement 80 p. cent des rapports, dûs depuis le mois de janvier 1996, avaient été complétés.

Recommandations:

9 La directrice exécutive régionale doit s'assurer que le Plan d'action ministériel pour les ressources humaines soit développé en tenant compte des éléments suivants :

- la détermination des besoins en ressources humaines en matière de spécialisation et d'expérience;
- l'évaluation des effectifs (âge, retraite, ancienneté, etc);
- la détermination des besoins en formation;
- le plan de réduction des effectifs (plan ministériel); et
- l'élaboration d'un plan intégré de gestion des ressources humaines sera étendu à tous les secteurs.

10 Le service des Ressources humaines et les gestionnaires des secteurs doivent adopter les mesures nécessaires afin de s'assurer que les évaluations de rendement des employés soient complétées dans un délai raisonnable.

4.5 Services Informatiques

Les services informatiques font partie des Services de renseignements et d'informatique. Seule la Gestion du spectre et les Produits de consommation possèdent leur propre expert en informatique pour la gestion des systèmes qui sont destinés aux programmes existants. Notre vérification a surtout porté sur la sécurité informatique et la problématique entourant la compatibilité des systèmes informatiques de la région pour l'an 2000.

4.5.1 Stratégie informatique

En février 1996, la région a effectué une étude de ses besoins en informatique et a développé un cadre d'orientation stratégique pour la gestion de l'information et des technologies au Québec. Cette étude a permis d'identifier les forces et les faiblesses de la région et de soumettre des recommandations qui ont été entérinées par la gestion. Les faiblesses majeures se trouvent au niveau des serveurs qui doivent être changés pour des ordinateurs plus puissants. La région a fait un effort sérieux pour mettre en oeuvre la stratégie informatique qui a été développée afin d'assurer un meilleur service aux usagers. En général, les usagers sont satisfaits des services offerts présentement et reconnaître que la stratégie préconisée va permettre une amélioration des services, surtout au niveau de la rapidité d'interaction du réseau. La région prévoit faire l'acquisition de nouveaux équipements qui vont beaucoup améliorer la rapidité des systèmes.

La nouvelle structure des services informatiques va permettre d'offrir un service plus équitable à tous les usagers et pour ce faire, on prévoit signer des ententes de service avec chaque secteur et service. Ces ententes établiront clairement les besoins de chacun et la méthode de recouvrement des coûts. Il existe déjà une entente avec les Affaires autochtones et une entente avec les Faillites est sur le point d'être signée. Par la suite, d'autres ententes devront être établies avec la Gestion du spectre, le Développement Industriel, Mesures Canada, et le Tourisme.

On prévoit également établir un système de recouvrement des coûts selon les ententes signées d'ici le 1er avril, 1997. Pour identifier les besoins de chacun, la région fait présentement l'essai d'un logiciel "Brainstorm" qui, lorsque jumelé à Lotus Notes, permet d'identifier l'équipement de chaque utilisateur.

Recommandation:

11 L'équipe de vérification recommande que les ententes de services avec les secteurs soient établies le plus tôt possible afin qu'une structure de recouvrement et de répartition des coûts soit en vigueur pour l'exercice 1997-1998.

4.5.2 Sécurité informatique

Pour la sécurité informatique, nous avons constaté qu'il existe un bon contrôle de l'accès aux salles de réseau, sauf dans le District de Québec, rue Belvédère, où nous avons remarqué que la porte est toujours débarrée et que la salle de réseau est accessible en tout temps par tous les employés de Faillites, de Mesures Canada, de KPMG (Consultants), de Santé Canada (qui ont accès à l'étage pour l'utilisation de la machine à timbres), ainsi que par les employés de l'entretien ménager et par les visiteurs. Tous ces individus ont donc accès aux serveurs de Mesures Canada et de Faillites ainsi qu'aux copies de sauvegarde.

La région semble avoir une approche efficace et sécuritaire pour re-formater les disques durs avant la disposition. La région n'a toutefois pas de procédure pour la disposition des disquettes et rubans contenant de l'information protégée.

La protection contre le survoltage et les pannes d'électricité est en place pour les serveurs, toutefois les prises de survoltage ne sont pas disponibles pour tous les postes de travail.

L'accès aux réseaux semble bien contrôlé puisque le logiciel de communication en place est muni d'un système de contrôle utilisant des mots de passe et des procédures de rappel. Les mots de passe sont automatiquement contrôlés par le système Novell qui conserve les dix derniers mots en mémoire. L'utilisateur doit changer son mot de passe tous les 90 jours. Les mots de passe sont toutefois composés de cinq caractères au lieu de six, comme le requièrent les normes du Ministère (soit une combinaison de caractères alpha-numérique-symbole et non un mot du dictionnaire ou un nom propre). Nous avons également observé que la région utilise un compte à accès multiple pour les visiteurs, lequel est toujours accessible et toujours protégé par le même mot de passe.

Tous les réseaux sont protégés par un logiciel anti-virus qui bloque tout accès à ces derniers du moment qu'un virus est détecté. Pour les postes de travail, les disques durs sont vérifiés à chaque fois que l'ordinateur est allumé, toutefois la vérification dans les lecteurs de disquettes (unités "A" ou "B") de l'ordinateur ne se fait pas automatiquement. L'archivage des données électroniques n'est réalisé au complet qu'une seule fois par semaine plutôt que tous les soirs et l'information est conservée sur place. Les services informatiques font l'archivage des données tous les soirs, mais seulement par modules, car il n'y a pas assez de place sur le ruban pour effectuer un archivage complet de réseau. On prévoit changer le serveur et l'unité d'archivage bientôt, ce qui devrait corriger la situation.

Recommandations:

12 Tout accès aux salles de réseaux (informatique) doit être limité aux administrateurs de réseau ou d'information. Les responsables des services informatiques doivent vérifier l'existence de telles mesures de contrôle dans les districts et en faire rapport aux Services informatiques.

13 En l'absence de procédures ministérielles, la région doit s'assurer de la mise en place de procédures pour la disposition de l'information contenue sur les rubans, disquettes etc.

14 Les Services informatiques de la région doivent s'assurer que tous les mots de passe contiennent au minimum six caractères comme le stipulent les normes du Ministère. On devra également s'assurer que tous les mots de passe temporaires (visiteurs) sont changés régulièrement.

15 Le mot de passe des administrateurs de réseau devrait être changé plus fréquemment (mensuellement).

16 La région doit s'assurer qu'on effectue un archivage complet de ses donnés informatiques et ce, sur une base quotidienne afin d'assurer la sécurité de l'information.

4.5.3 Compatibilité des systèmes pour l'an 2000

La menace que pose la venue de l'an 2000 est que 80 à 90 p. cent des systèmes informatisés actuels pourraient arrêter de fonctionner dès que l'année inscrite dépassera 1999. La raison est simplement que la plupart des logiciels réservent seulement deux caractères pour l'année et lorsque, en l'an 2000, la date inscrite deviendra 00, certains calculs basés sur la date pourraient être faussés.

Un groupe de travail a été mis sur pied à Ottawa, et toutes les régions y participent. Ce comité a demandé à chaque participant de :

- dresser un inventaire des différentes applications qui supportent leurs systèmes, ce dernier devrait couvrir les applications commerciales (logiciels) et celles développées spécifiquement pour leurs besoins tels que les bases de données, l'équipement et les logiciels de système (Novell, NT);
- faire une analyse des opérations afin de déterminer si l'avènement de l'an 2000 causera des problèmes;
- déterminer quelles applications doivent être refaites;
- faire une analyse des répercussions;
- évaluer la solution choisie;
- procéder par projet(s) pilote(s).

Lors de la vérification, nous avons constaté qu'aucun travail n'a encore été effectué par la région à ce sujet. Depuis le départ du Directeur de la Gestion de l'information et des technologies au mois de novembre 1996, aucun représentant du Bureau régional n'a assisté aux réunions du Comité national. Nous avons également constaté que l'information requise par le comité, à l'automne 1996, n'a pas été fournie par la majorité des bureaux régionaux. Nous avons été informés tout récemment, par le responsable du Comité national, qu'une deuxième demande allait être effectuée sous peu.

Suite à nos discussions avec la gestion, nous avons noté que le gestionnaire information corporative et des technologies (Diane Lemire) a été nommé pour représenter le Bureau Régional sur ce Comité national.

Recommandation:

17 La région doit procéder dans les plus brefs délais à l'analyse des systèmes employés dans la région, tel que requis par le Comité national. Carole Laurila, membre du Comité national et employée de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation, offre son assistance pour aider le Bureau régional dans la formulation de son plan d'action. Carole travaille présentement avec l'équipe de l'OPIC dans le développement de leur plan d'action pour le projet "L'an 2000".

Annexe "A"

Répartition d'employés à temps plein (ETP) par secteur et service

Secteurs et services	# d'employés à temps plein (ETP)
I -Secteurs et services dont les employés se rapportent à la directrice exécutive régionale	
Bureau de la directrice exécutive régionale	3
Gestion du spectre	93
Technologie de l'information	55
Produits de consommation	21
Services exécutifs et affaires publiques	5
Ressources humaines	85
Finances, réingénierie et administration	11
Gestion de l'information et des technologies	155
Information stratégique	3
Entente Canada-Québec sur le développement industriel	8
Commerce international	19
Analyse, politique et consultation	55
II - Secteurs et services dont les employés se rapportent à Ottawa	
Développement industriel	165
Entente Canada-Québec sur le développement touristique	8
Faillites	58
Mesures Canada	72
III -Employés se rapportant au directeur des Entreprises autochtones région de l'Ontario	6
IV - Employés travaillant pour des services décentralisés	
Info-Entrepreneur	3
CITI	2
Total des effectifs de la région	**3635**